

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2007155057

UDC_____



厦门大学

硕士学位论文

S 货运代理厦门分公司绩效考核体系的完善

The Performance Appraisals System Improvement of
S Forwarder Xiamen Branch

白小昭

指导教师姓名: 程文文 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2012 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内容摘要

S 货运代理厦门分公司是集团下成立不久的一个公司，正处于快速发展阶段，初具规模。在保持良好发展势头的时候，公司在人力资源管理上也遇到了一些难题，其中绩效考核体系的不完善与公司业务的发展不相匹配。对于货运代理行业而言，高素质的高层中层管理者和基层员工对于公司发展非常重要，但有一套完善的绩效考核体系激发员工的工作积极性和潜能更为重要。

首先，本文对开展此项研究的背景、目的、意义和主要内容进行了简单介绍；其次，通过对绩效考核相关的理论阐述，本文重点介绍了几种绩效考核方法，为后续的分析奠定理论基础。接下来，本文对 S 公司现有的人力资源管理情况，尤其是绩效考核方面存在的问题进行了剖析，做到后文提出的建议有的放矢。论文最后应用关键绩效考核法和层次分析法等绩效考核相关理论方法，对 S 公司原有的绩效考核体系进行了完善，并说明了绩效考核结果的应用，回归到企业整体发展战略上来。这部分是论文的重要内容，创新之处在于将层次分析法应用到了各层级指标权重的计算中，使绩效考核体系更加完整，以期能为本企业人力资源管理有所帮助。

关键词：货运代理；绩效考核；KPI; AHP

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Since the reform and opening up, Chinese foreign trade has grown quickly, especially after joining the WTO, international and domestic trade increase prosperity, which also brought unprecedented development opportunities for freight forwarders. At the same time, it also means more intense competitive situation. As the country's seventh largest container port city, Xiamen's shipping industry has become one of the important industry. S freight forwarder Xiamen Branch is an upcoming and promising forwarder agent in Xiamen, which is in a stage of rapid development and shape. While the human resources management is maintaining a good momentum of development, the company also encountered a number of challenges, including the imperfect performance appraisal system doesn't match the development of the company's business. For the freight forwarding industry, the highly qualified senior middle managers and junior staff is very important for the development of the company, but a set of comprehensive performance appraisal system is more important to inspire staff enthusiasm and potential.

As a staff of a freight forwarding company, the writer stood on the responsible angle of connecting to the fate of personal development to finish the paper. First of all, simply to introduced the background, purpose, meaning and main content of this research; Secondly, through elaborating the related theories of performance appraisal and several several performance evaluation methods, established the theoretical basis for the subsequent analysis. Next, Analyzed the human resources management existing situation of S company, especially the problems of performance appraisal. Finally, perfected the original performance appraisal system of the S company by application of key performance appraisal method and Analytic Hierarchy Process performance appraisal theory methods, then explained the performance appraisal results to regress to the enterprise as a whole development strategy up. It is the important content of the paper which applied the method of AHP to calculate the weights of the indicators to make the system more completable. The writer just wanted to do something to help the enterprise human resource management.

Keywords: Forwarder Agency; Performance Appraisals; KPI; AHP

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	2
1.3 研究重点和主要内容	3
2 绩效考核体系相关理论及文献综述	4
2.1 绩效	4
2.2 绩效考核	5
3 S 公司绩效考核现状及问题分析	12
3.1 S 公司概况	12
3.2 S 公司绩效考核现状及存在的问题	15
4 对 S 公司绩效考核体系的完善	20
4.1 考核前的准备工作	20
4.2 考核指标体系设计	25
4.3 新绩效考核体系的实施	40
4.4 考核结果的应用	41
5 结 论	45
参考文献	47
致 谢	49

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

1 Preface	1
1.1 Background of the research	1
1.2 Purpose and significance of the research	2
1.3 Focus and the main content of the research	3
2 Performance appraisal system of related theories and literature review	4
2.1 Performance	4
2.2 Performance appraisals	5
3 The performance appraisals status and problem analysis of the S company	12
3.1 Overview of the S company	12
3.2 Current Situation of the S Company Performance appraisals	15
4 The improvement on S company performance appraisals system	20
4.1 Preparatory work before the examination	20
4.2 Assessment index system design	25
4.3 The implementation of the new performance appraisals system	40
4.4 The application of the results of the exam	41
5 Conclusion	45
Reference	47
Acknowledgement	49

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪 论

1.1 研究背景

作为我国东南沿海的天然深水良港，厦门港每年的集装箱吞吐量快速增长，2007 年 462 万标箱，进入世界集装箱港口排名第 22 位。2010 年厦门港吞吐量完成 1.39 亿吨，集装箱吞吐量完成 582.43 万标箱，2010 年福建将建成新建铁路 1100 多公里，总里程接近全国 10%。这必将极大地刺激厦门国际货代物流业的发展。2011 年，厦门港全年完成货物吞吐量 1.56 亿吨，集装箱吞吐量完成 646.5 万标箱，在全国沿海集装箱港口中继续保持第 7 名，而在世界集装箱港口排名上升一位，跨入世界 18 强行列^①。借助厦门经济特区以及厦门港的优势，厦门国际货代的“市场蛋糕”也越做越大。

回顾中国货代企业成长的历史，1988 年以前，全国只有两家货代公司，即中国对外贸易运输总公司和中国远洋运输集团公司。1988 年 3 月国务院下文，“船舶代理、货运代理业务实行多家经营，他们分别由船公司和货主自主选择，任何部门都不得进行干预和限制”。在这之后的几年中，中国国际货运代理企业陆续成立，且随着时间的推进，中国国际货运代理企业纷纷上马，其发展态势不容忽视，中国国际货代业呈现出一片生机勃勃的景象。

从厦门当地来看，1992 年，经国家外经贸部批准，厦门第一次出现了多家经营国际货代业务的局面，当时已经有外运、外代、建发、国贸、特贸、中贸等 6 家国营企业从事国际货代业务。到上世纪 90 年代后期，厦门国际货代已经有 60 多家货代企业，逐渐形成行业规模，并于 1998 年成立了厦门市国际货代协会。根据中国加入世界贸易组织的承诺，2005 年 12 月 11 日后，中国货运代理行业全部对外开放。二年后，经国家外经贸部批准，厦门第一次出现了多家经营国际货代业务的局面。当时已经有外运、外代、建发、国贸、特贸、中贸等 6 家国营企业从事国际货代业成了完全开放的市场格局，跨国货代物流企业蜂拥进入中国，而国内民营货代企业也如雨后春笋般地成长起来，国际货代市场的竞争日益激烈，逐步形成外资、国企、民营三大板块。

目前，从整体上看，我国的货运代理企业与发达国家相比还具有很大的距

^① 数据来源：http://www.xmok.net/hlm/htm_data/13/1204/16034.html

离，具有四大特点：“小”（经济规模和资产规模小）、“少”（服务功能和高素质人才少）、“弱”（竞争力弱）、“散”（全球的网络分散、货源结构单一，不够集中）。近年来，各船公司对海上运力的投入迅速扩大，而全球的经济危机导致了市场需求的减少，航运业的运力与市场需求出现了严重不平衡，根据 Alphaliner 不久前披露的数据，7 月中旬全球闲置货柜船运力从 6 月底的 43.2 万 TEU 增加至 44.62 万 TEU^①；同行之间为了争夺市场的货源，压低运价及服务费用，恶性竞争、互相排挤；国外的货运代理公司准入门槛的降低，涌现了经营灵活、服务多样的国际货代企业，这给市场带来了生机勃勃，但与此同时市场的竞争演变得越来越激烈，货运代理行业面临着前所未有的考验。难道在挑战面前就没有机遇了吗？其实不然，机遇与挑战并存。货运代理行业首要任务就是提高企业的竞争力。在这种复杂和激烈的竞争环境中，越来越多的货运代理企业开始认识到人力资源成为企业生存和发展的一个重要因素，也是企业获取竞争力的有效工具。

1.2 研究目的和意义

绩效管理是人力资源管理的一个核心内容，更是企业管理中的焦点。而人力资源管理的核心是围绕着企业的发展战略而展开的，因此绩效管理将企业的发展战略目标层层分解到员工，通过对员工的绩效管理，改进员工的工作效率，进而提高部门的绩效，最终达到整个企业组织绩效的提升。本文就是通过 S 货运代理公司的内部环境和公司绩效考核现状的介绍，提出公司绩效考核所存在的问题并对其进行分析，设计一套适合公司的有效的、可行的绩效考核体系，解决企业在绩效考核中存在的问题，适应了市场竞争和企业的战略发展的要求，也提高了员工个人素质及企业的自身的发展力。本文结合了科学的理论和实际经验，倘若行之有效，希望该绩效考核体系能为更多的类似的企业同行提供借鉴。

绩效考核的关键在于持续改进，包括对绩效考核体系的持续改进。结合 S 公司运营现状，通过对 S 公司绩效考核存在的问题分析，通过完善 S 公司的绩效考核体系，能够充分建立员工个体行为和组织目标之间的桥梁，帮助公司有效管理员工以推动达成公司总体目标。同时通过绩效考核，也可以为员工培训

^①数据来源：<http://www.shippingdigest.com.tw/news/news10130.htm>

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库